Calidad asegurada y ahorro en tiempo y dinero.
Al alcance de todos, sin necesidad de conocimientos especiales.

Biblioteca

CATALOGACIÓN SOCIAL DIGITAL, PROCESOS Y REFERENCIA

Competencia de Planes de Negocios 2018



CARLOS ALEGRE
ROSARIO

Competencias de Planes de Negocios 2018



Carlos Alegre, Rosario, Santa Fe, 11 de octubre de 2018

1. Resumen Ejecutivo

Biblioteca: catalogación social digital, procesos y referencia

Servicios que proporciona la empresa.
El negocio brinda servicios a bibliotecas: capacita a personal bibliotecario en la carga de información a un Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria (SIGB) de forma rápida, segura y con alta calidad y ofrece servicios de catalogación, análisis bibliográfico y asesoramiento en Referencia General y Especializada.

Clientes objetivos

1. Bibliotecas públicas.
2. Entidades educativas con bibliotecas escolares y áulicas.
3. Organizaciones profesionales.
4. Empresas y profesionales particulares.
5. Asociaciones literarias.
6. Libreros en ferias abiertas

Mensaje de diferenciación
Catalogación social digital con calidad asegurada y ahorro en tiempo y dinero. Al alcance de todos, sin necesidad de conocimientos especializados.

Se añade valor a la labor del personal de biblioteca, brindándole formación integral en el área y jerarquizando de la figura del profesional bibliotecario.

> ***Calidad asegurada y ahorro en tiempo y dinero.***
> Un registro bibliográfico cuesta aproximadamente $280 si se confecciona en biblioteca. Con catalogación social digital se puede bajar a una tercera o cuarta parte, o sea, a $84 o $50. Además, se asegura la calidad.

Oportunidad
La consultoría externa en el sector de gestión de información y bibliotecología parece imperiosa, ya que actualmente, en la región existen graves falencias en lo relacionado a procesos técnicos y a servicios de referencia.

Tabla de contenido

1. Resumen Ejecutivo 1

2. La empresa y el Negocio 4

- ❖ Historia del proyecto 4
- ❖ Naturaleza del negocio y de la empresa. Factores críticos de éxito. 4
  - **Factores críticos de éxito 5**
- ❖ La Industria........ 5
  - **El sector industrial: 5**

3. Productos o Servicios 6

- ❖ Definir el Producto y/o Servicio. 6
  - **Precios de los servicios 7**
- ❖ Estado actual de desarrollo del producto o servicio y pasos a realizarse para lanzar el producto al mercado. 8

4. El Mercado y la Competencia 8

- ❖ Participación en el mercado y ventas estimadas 8
- ❖ Clientes 9
- ❖ Competencia, debilidades y fortalezas. Reacción posible........ 9
  - **Factores críticos para la venta: 10**
  - **Plan para hacer crecer el negocio 10**
  - **Objetivos: 10**
    - ✓ **Derechos de propiedad intelectual 11**
    - ✓ **Actividades de investigación y desarrollo (I + D) 11**
- ❖ Participación en el mercado y ventas estimadas 12

5. La Economía del Negocio 12

- ❖ Márgenes brutos y operativos........ 12
- ❖ Costos fijos, variables, y semi variables 12
- ❖ Punto de Equilibrio 12

6. El equipo 13

- ❖ Organización 13
- ❖ Personal clave de dirección 13
- ❖ Plan de incorporaciones del personal 14
- ❖ Perfiles, motivaciones 14
- ❖ Compensaciones de la dirección y propiedad........ 14
- ❖ Sistema de retribuciones e incentivos........ 14

❖ Apoyo profesional de asesores y servicios 15

7. El Plan Comercial 15

❖ Estrategia general de Marketing.. 15

❖ Clientes target 17

❖ Política de precios... 17

❖ Canales de venta 17

✓ **Cómo se venderá 17**

❖ Política de servicio 17

❖ Promoción y publicidad.. 18

✓ **Métodos de marketing específicos:...18**

8. El Plan de Producción 18

❖ Ciclos de producción. 18

Capacidad de producción. 18

❖ Localización geográfica: 19

❖ Equipamiento: 19

9. El Plan Financiero 20

❖ Estado de resultados. Proyectado a tres años. 20

❖ Flujo de efectivo. Proyectado a tres años.. 22

❖ Cálculo y gráfico del Punto de Equilibrio. 23

10. El cronograma 24

2. La empresa y el Negocio

- Historia del proyecto

A raíz de una conversación social informal se descubrió una aplicación móvil de un Sistema de Gestión Bibliotecaria en la nube, con más dos millones usuarios, que capturaba los registros bibliográficos de cientos de bibliotecas en mundo y que conformaba una red social de bibliotecas pequeñas.

La utilización del programa sirvió para organizar la biblioteca en una Asociación Civil, a la vez que practicaba catalogación y clasificación (LC, CDD y CDU); se hizo un catálogo en línea (OPAC) y se armó el área de circulación para los socios.

A fines de 2017 una idea proyecto fue reconocida en el Premio a la Excelencia Académica de la empresa Bunge en Puerto General San Martín (S.F.).

El director de Cultura de la Municipalidad de San Lorenzo se interesó en el tema y contrató servicios de capacitación de voluntarios y procesos técnicos en la Biblioteca Municipal.

Asimismo, se logró hacer presentaciones en la Municipalidades de Rosario, Puerto San Martín, Funes y San Lorenzo.

- Naturaleza del negocio y de la empresa. Factores críticos de éxito.

Si el mercado son centros de información (bibliotecas); se le ofrece a su personal y a los voluntarios capacitación en la gestión de un sistema integrado.

El sistema está diseñado para que lo pueda utilizar personal sin formación en bibliotecología y sin intervención de personal de tecnología informática como soporte. Lo primero se logra porque la captura de información se realiza desde fuentes que no están en la propia biblioteca; la mayor parte de las veces con la lectura del código de barras.

La prescindencia del personal de apoyo al sistema se da porque el programa sobre el que se capacita no es residente en ningún equipo de la biblioteca; la empresa que provee el software lo mantiene y actualiza de manera continua para sus más de dos millones de usuarios.

Para el personal no bibliotecario pero que colabora como asistente o voluntario, la utilización del software disminuye en más del 70% el tiempo de carga de la información para la descripción; también se disminuye el tiempo empleado en el análisis documental.

Por otro lado, se jerarquiza la labor del personal bibliotecario que se dedicará a temas de su incumbencia.

La realización de un registro bibliográfico promedio, por parte de personal experimentado, puede llevar alrededor 45 - 60 minutos. Se calcula aproximadamente $280 por registro. Este mismo trabajo llevado a cabo por personal no experto se puede hacer en 15 minutos, o sea en la tercera parte o la cuarta parte del tiempo. En términos de dinero, el ahorro es significativo: de $280 a $84 o $50.

El salario promedio de un bibliotecario representa para la institución aproximadamente $46.000 por mes en Argentina, lo que equivale a $280 la hora.

El ahorro para una biblioteca puede ser importante si, quien realice ese trabajo lo haga por un salario menor y, por supuesto, cuando lo realicen los voluntarios, que suelen estar en muchas instituciones.

- *Factores críticos de éxito*

Son las contingencias relacionadas con la viabilidad, la permanencia y la perdurabilidad de la empresa. Se ha podido detectar los siguientes factores:

1. Disponibilidad del Sistema Integrado de Gestión de Bibliotecas (SIGB) actualmente en uso. Es de esperar que esté disponible por la cantidad de usuarios (dos millones) y los socios estratégicos (Amazon y ProQuest).
2. Dominio del manejo del programa por parte de los integrantes del equipo.
3. Calidad superior percibida del servicio por parte de quien decide el proceso de compra.
4. Buena formación en temas de bibliotecología.
5. Tecnología adecuada a las necesidades de los servicios que se ofrecen. En las capacitaciones, será de vital importancia la buena conectividad a Internet.
6. Un buen equipo de trabajo que asegure la continuidad del servicio vendido.

❖ La Industria.

- *El sector industrial*♠:

El mercado en que trabaja el negocio comprende centros de información dedicados a proporcionar servicios de biblioteca o archivo. Estos centros se dedican a mantener colecciones de documentos (por ejemplo, libros, diarios, periódicos y música) y facilitar su uso, según se requiera para cumplir con los requisitos informativos, de investigación, educativos, o las necesidades recreativas de los usuarios.

Estos centros también pueden adquirir, investigar, almacenar, preservar y, por lo general, hacer accesibles a los documentos históricos públicos, fotografías, mapas, material de audio, material audiovisual y otro material de archivo de interés histórico.

Todas o partes de estas colecciones pueden ser accesibles electrónicamente.

La capacitación en sistemas integrados de información (SIGB), está asociada, dentro de la región con la instalación de éstos en las bibliotecas; por otro lado, el servicio de asesoramiento externo en temas de bibliotecología es poco corriente; sin embargo, es habitual que el personal de bibliotecas acuda a capacitaciones que se dan a modo de extensión bibliotecaria por entidades públicas o privadas.

♠ U.S. Census Bureau. North American Industry Classification System. 519120 Bibliotecas y archivos https://www.census.gov/cgi-bin/sssd/naics/naicsrch?code=519120&search=2017%20NAICS%20Search

En la ciudad de Rosario y alrededores se pueden identificar los SIGB que utilizan las principales instituciones. Los más desarrollados están en las universidades públicas y privadas; algunas privadas utilizan sistemas comerciales (UCA, Austral y UIA), UCEL utiliza Koha que no es comercial y es de código abierto. UNR utiliza programas diferentes para los módulos, así Catalis es usado para catalogación y Marco Polo para circulación. El sistema de bibliotecas municipales implementó Koha, al igual que las Bibliotecas Populares y la de la Bolsa de Comercio. La Biblioteca Provincial Pedagógica utiliza Aguapey que es gratuito, pero de código cerrado, al igual que varias bibliotecas escolares dependientes de la provincia.

Todos estos programas son residentes; existe un Koha versión en la nube, pero no se utiliza en Rosario. Por otro lado, aunque la provisión de los programas sea gratuita, la implementación, el mantenimiento y la actualización no lo es casi nunca.

No existe en el área quien capacite en un Sistema Integrado de Gestión como *Library Thing*, que es el que utiliza el negocio para capacitar; éste es de actualización permanente y con aplicaciones para los equipos móviles de los usuarios. Esta información se valida observando la red de usuarios de *Library Thing.* Son pocos los usuarios de lengua española y, no llegan a 50 los radicados en Argentina.

Además de la capacitación en el SIGB, el negocio ofrece otros servicios, la mayoría de ellos a distancia. Servicios similares los ofrecen bibliotecarios que trabajan dentro de una biblioteca en relación de dependencia y solamente para esa organización. La diferencia radica fundamentalmente en que se ofrece tercerizar ciertos servicios profesionales; con la ventaja de poder escoger personal especializado en cada tema.

3. Productos o Servicios

❖ Definir el Producto y/o Servicio.

Los servicios que se ofrecen son los siguientes, cada uno tiene su valor añadido que se intenta que el cliente perciba:

1. **Capacitación en el manejo del Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria (SIGB).**
    - Cargar información de los recursos existentes en bibliotecas.
    - Utilizar catalogación por copia (Protocolo Z39.50) para importar registros bibliográficos de otras bibliotecas.
    - Desarrollar el catálogo en línea (OPAC), de manera que los usuarios de la biblioteca puedan conocer los recursos disponibles.
    - Incluir en el sitio web del OPAC acceso a recursos de otras organizaciones que ofrezcan información relevante al fin de la institución, como pueden ser accesos a bases de datos y repositorios institucionales y colectivos.
    - Importar y exportar registros bibliográficos a sistemas integrados de gestión bibliotecaria, si es que la institución tuviera alguno.
2. **Clasificación y Análisis documental:** con descriptores aplicables a la biblioteca. Asesoramiento a distancia.
3. **Referencia General:** análisis de las necesidades de los usuarios y confección de listados de recursos electrónicos en línea.

4. **Referencia Especializada:** armado del servicio para bibliotecas especializadas como son las de las diferentes facultades de una universidad, los colegios profesionales y otras organizaciones abocadas a atender a un púbico particular.

- *Precios de los servicios*

Curso de capacitación inicial en el SIGB (12 horas presenciales): $16.000. Cupo máximo: 12 participantes.

Hora de asesoramiento personal: $900. Se espera brindar este servicio en el momento de colaborar en la confección de los registros, especialmente en el análisis y clasificación; como así también en el armado de los servicios de referencia. Esa tarifa se aplica también a cualquier otro servicio no estandarizado.

A continuación, se pueden ver ofertas para quien desee combinar servicios:

Combo 1
1. Capacitación en el manejo del SIGB.
2. Clasificación y análisis documental, 30 horas de servicios.
3. Referencia General, 15 horas de servicio.
Precio de Lista: $56.840.
Precio por promoción: $44.000. Ahorro $12.480 casi un tercio de lo que paga.

Combo 2:
1. Capacitación en el manejo del SIGB.
3. Referencia General, 15 horas de servicio.
Precio de lista: $29.480.
Precio por promoción: $24.000. Ahorro $5.480, casi un cuarto de lo que paga.

- Necesidades a cubrir. Funcionalidades, aplicaciones**.**

Catalogar y clasificar recursos de un centro de información (biblioteca), consume mucho tiempo de personal cualificado. Gran parte de esas tareas corresponden a la confección física del registro bibliográfico (ficha); eso encarece el costo de crecimiento del acervo y su administración.

Muchas de las tareas se pueden simplificar capturando registros bibliográficos de otras bibliotecas, disminuyendo el tiempo de catalogación, evitando errores de tipeo y asegurando la certeza de la información.

Asimismo, jerarquiza la profesión del personal profesional bibliotecario que estará abocado a lo que es propio de su incumbencia.

Entre las bibliotecas existen asimetrías de recursos humanos, físicos y tecnológicos. En general, en el mejor de los casos, hay un Sistema Integrado de Gestión Bibliotecario (SIGB) de código abierto, suministrado por el gobierno u otra entidad. Es corriente que los registros bibliográficos estén en algún tipo de planilla de cálculo y no es raro encontrar falta de control sobre la biblioteca.

Por otro lado, el acceso a esos recursos se ve dificultado por la carencia a de un catálogo en línea (OPAC) y la deficiente formación del usuario. Es muy probable que sea la persona a cargo de la biblioteca, quien tenga en su memoria lo que ve todos los días.

Actualmente se facilitan las tareas de catalogar y clasificar casi cualquier recurso por medio de aplicaciones gratuitas o de muy bajo costo, amigables y fáciles de compartir. Lógicamente, para realizarlo con propiedad, es necesario la intervención del profesional bibliotecario

El negocio apunta a capacitar personal bibliotecario, idóneos y a voluntarios de bibliotecas, centros de información, mutuales, clubes barriales y organizaciones de bien público con alguna documentación para catalogar, que estén localizados en Rosario (S.F.) y una zona de influencia de no más de 50 km. Cuando se desarrolle más el negocio se podrá salir a vender servicios de capacitación y proceso técnicos a distancia; por ahora es necesario afianzar y garantizar la buena prestación, con el fin de darse a conocer.

- ❖ Estado actual de desarrollo del producto o servicio y pasos a realizarse para lanzar el producto al mercado.

Se puede decir que los servicios se encuentran en etapa de lanzamiento y experimentación. Todos los servicios están listos para ser ofrecidos a los clientes.

Actualmente se está ofreciendo la primera capacitación a voluntarios de la biblioteca municipal de San Lorenzo. El municipio también contrató servicios por $30.000. Este primer servicio sirve para armar un prototipo y mostrarlo a posibles clientes. Existen varios modelos para mostrar y practicar.

4. El Mercado y la Competencia

- ❖ Participación en el mercado y ventas estimadas

No se ha podido identificar en Rosario y en un radio de 50 km., ninguna persona o entidad que capacite en un sistema integrado de gestión bibliotecaria sea comercial o libre. Tampoco, a nadie que realice asesoramiento en servicios técnicos de biblioteca a distancia.

Por otro lado, las barreras de entrada están en la conjunción de habilidades adquiridas en bibliotecología, un mediano manejo de herramientas informáticas y una buena conexión a Internet. Se puede decir que las barreras, tanto de entrada como de salida son bajas.

La competencia fuera de la zona de Rosario es con redes de bibliotecas

Hay entidades, asociaciones y consultoras en el país que ofrecen capacitación en línea sobre temas de Bibliotecología, son de especial importancia las actividades de extensión de la Biblioteca Nacional de la República Argentina, la Asociación de Bibliotecarios de la República Argentina, la Comisión Nacional de Bibliotecas Populares (CONABIP), la

Universidad de Buenos Aires ; el Ministerio de Educación de la Nación para su programa Aguapey; consultoras como Emagister y Consultora de Ciencias de la Información

Lo que más se asemeja al negocio es la consultora Bibliolatino con sede en Ecuador y en Perú; ésta ofrece cursos de capacitación para Koha y otros otras aplicaciones de uso en bibliotecas; todo es de dominio público y de acceso abierto. Además, tienen cursos de gestión de bibliotecaria y de clasificación. Utilizan la plataforma de capacitación virtual Moodle, que también es de código abierto.

- Clientes

1. Bibliotecas públicas.
2. Entidades educativas con bibliotecas escolares y áulicas.
3. Organizaciones profesionales.
4. Empresas y profesionales particulares.
5. Asociaciones literarias.
6. Libreros en ferias abiertas

El público objetivo de este plan de negocios son las bibliotecas que no cuentan con un sistema integrado de gestión y que aún no pertenecen a ninguna red que la asista como la red de Bibliotecas Populares o las que dependen de la Biblioteca del Maestro.

Lo más probable es que estas bibliotecas pertenezcan a un organismo público. Éste es el que tiene el poder de compra de estos servicios.

Por otro lado, también está en el objetivo llegar a bibliotecas particulares de empresas y estudios profesionales que incluyan servicios de información y organización de los archivos.

Las librerías de libros usados pueden ser parte del público objetivo. Solamente una, Mandrake Libros, utiliza un catálogo en línea (OPAC).

- Competencia, debilidades y fortalezas. Reacción posible.

Los posibles competidores son empresas grandes comerciales u organizaciones que forman parte de redes. También lo son los posibles bibliotecarios y personal de IT. La estrategia estaría en formar parte de esas redes y atraer a bibliotecarios y gente de IT con ganas de crecer.

En el mercado hay empresas de servicios que se dedican a implementar Koha u otro SIGB en las bibliotecas; se paga por hora de trabajo profesional y por trabajo terminado. La actualización y el mantenimiento es otro servicio y se cobra aparte. Ninguna de estas empresas está en Rosario; las bibliotecas de Rosario han recurrido empresas radicadas en La Plata, Córdoba y Buenos Aires especializadas en la implementación y la migración de software para SIGB.

Entre los competidores se deben incluir los sistemas de gestión de librerías comerciales. En Argentina está la empresa Fierro que ofrece módulos de catalogación, contabilidad,

compras y ventas. Actualmente está integrada con Mercado Libre para facilitar la compraventa de libros en esa plataforma.

- *Factores críticos para la venta:*

1. Identificar quién es el público objetivo.
2. Identificar quién es la persona clave que toma las decisiones en estos temas.
3. Identificar la necesidad del usuario de manera adecuada y comunicarla.

- *Plan para hacer crecer el negocio*

Una vez analizado el entorno externo, identificando oportunidades y amenazas; como así también el entorno interno, detectando debilidades y amenazas, se hace necesario establecer objetivos concretos con una estrategia para lograrlos.

Estrategias Fortalezas / Amenazas: aprovechar el interés de la organización por fomentar la información en centros vulnerables para jerarquizar la labor bibliotecaria y valorizar la labor de las bibliotecas a todos los niveles.

Meta: ofrecer un curso para personal o voluntarios de instituciones escolares y bibliotecas barriales dentro del año, a modo de bibliotecología social, de buena aceptación en estos momentos.

Estrategias Debilidades / Amenazas: hacerse socio de los competidores, posibles competidores con mayor dominio de IT.

Meta: realizar un acuerdo de mutuo entendimiento con la empresa *Library Thing*, proveedora del programa que se utiliza para capacitar.

Meta: incorporar al equipo a un estudiante universitario, con mayor dominio de IT.

Estrategias Fortalezas / Oportunidades: las asimetrías en las bibliotecas crean un nicho de mercado que no está satisfecho. Ese nicho puede ser atendido por el negocio.

Meta: hacer una segmentación del mercado y apuntar a un nicho en las escuelas y bibliotecas sin sistema.

Estrategias Debilidades / Oportunidades: hay poca gente que sepa sobre el tema de manera cabal. Esta es una oportunidad para minimizar algo de la falta de experiencia del negocio y el manejo limitado de tecnologías

Meta: trabajar con un grupo de colaboradores con buen bagaje académico en la formación y / o fortalecimiento de una biblioteca. Asimismo, aprovechar la nueva camada de bibliotecarios que se han incorporado las escuelas en los últimos años

Meta: contactar a una persona responsable del tema en el Ministerio de Educación en la región Rosario. Contactar a tres titulares de las Secretarias de Cultura de los municipios.

- *Objetivos:*

En los próximos tres años los objetivos son:

1. Ventas por $780.000 en el tercer año.

2. Clientes en asesoramiento: 10. El 20% de esos clientes generarán el 80% de las ventas, por lo que se hace necesario un plan de fidelización y otro de captación de nuevos clientes.
3. Estructura de Recursos Humanos: incorporar los servicios una persona de IT, un bibliotecario y un representante comercial técnico.
4. Desarrollo de una página Web, Blog o similar, con listas de distribución para informar a los clientes y futuros clientes.
5. Establecer un espacio físico de trabajo y atención. Ver la posibilidad de alquilar o compartir espacios de trabajo (“coworking”).

✓ Derechos de propiedad intelectual

Se prevé el registro del nombre y logotipo, como también el nombre de dominio web, cuentas relevantes de redes sociales para uso futuro para evitar la posibilidad de que alguien se haga pasar por uno de los consultores; se solicitará la protección de los procesos patentados y otra propiedad intelectual, cuando se hayan desarrollado.

El servicio de capacitación y asesoramiento no se registra. Tienen propiedad intelectual los recursos que se utilizan y por los que se paga el canon correspondiente.

✓ Actividades de investigación y desarrollo (I + D)

- Estudiar y aprender otros SIGB; parece importante KOHA, por liderar el mercado al que se atiende en la zona.
- Investigar quién hace en la zona consultoría en bibliotecología de manera virtual. El mercado es grande, ya que quienes manejan el acervo de las bibliotecas tienen habilidades informáticas y están acostumbrados a trabajar con Internet. Hasta ahora no se conoce quien realice este tipo de servicios; el nicho de mercado es grande y atractivo.
- Estudiar la posibilidad de asociación con algún especialista en sistemas, con el fin de aumentar la oferta de servicios.
- Determinar la necesidad de servicios de consultoría adicionales relacionados a servicios de bibliotecología
- Encontrar soluciones de software y capacitación que puedan proporcionar servicios competitivos para garantizar que el negocio lidere su nicho en el mercado.
- Estudiar la asociación o interacción con:
    - ✓ *Library Thing* (LT): parece necesario hacer algún tipo de asociación con esta empresa, ya que es proveedora del software de gestión integral de bibliotecas que utiliza el negocio para capacitar.
    - ✓ Koha: es útil la relación la organización que provee este sistema de gestión, ya que es el más difundido entre el público objetivo en nuestra región; compatible con LT.
    - ✓ CONABIP: la Comisión Nacional de Bibliotecas Populares ofrece a sus asociados Koha, un programa de gestión de alta calidad, gratuito y de código abierto. CONABIP provee muchos beneficios, entre ellos, nuevos recursos bibliográficos, migración de sistema y el asesoramiento continuo. Sin embargo, *Library Thing* es más ágil, rápido y también es

compatible con Koha; el negocio puede asesorar en la afiliación a CONABIP y, llegado el caso, en la migración de información.

- ✓ El Sistema Nacional de Bibliotecas Escolares y Unidades de Información Educativa del Ministerio de Educación de la Nación utiliza el programa Aguapey; si bien hay muchas probabilidades deje de utilizarse para ser reemplazado por Koha, el sistema es muy grande y abarca a nuestro público objetivo.

- ❖ Participación en el mercado y ventas estimadas

El mercado de consultoría en bibliotecología está inexplotado; es una oportunidad para el negocio conectar con los clientes sin competidor directo. También es un obstáculo que se debe sortear, ya que, al no ser conocida la figura de consultor en el área, es más grande el esfuerzo de desarrollo de mercado y de lograr entrevistas de ventas.

Las ventas proyectadas para los próximos tres años son:

Año 2019: $93.000. Dedicación a tiempo parcial, supone ventas por 74 horas.

Año 2020: $244.000. Dedicación a tiempo parcial, supone ventas por 248 horas. Hay incorporación de personal.

Año 2021: $780.000. Dedicación a tiempo completo, supone ventas por 1000 horas, con una merma por ofertas. Hay incorporación de personal.

5. La Economía del Negocio♠

- ❖ Márgenes brutos y operativos

Márgenes brutos: se factura a $900 por hora en promedio por un servicio que tiene un costo variable de $300. El margen bruto es $600 por hora. Este margen, sumado a los escasos costos fijos, hacen atractivo el negocio.

- ❖ Costos fijos, variables, y semi variables

Se trata de minimizar los costos fijos y hacerlos, en lo posible, variables o semi variables.

- ❖ Punto de Equilibrio

El punto de equilibro, cargando todos los costos, está alrededor de 184 horas de trabajo facturadas y cobradas en un año.

Escenario de máxima: la meta en el tercer año es 1000 horas, lo que es equivalente a 90 horas mensuales durante 11 meses ó 21 horas semanales. Eso es un trabajo a tiempo parcial. Tiene un margen de utilidad total de $480.000

♠ Ver el apartado 9. El Plan Financiero Estados de Resultados proyectados a tres años, Cash Flow Proyectado a tres años, Cálculo y gráficos del Punto de Equilibrio y retorno para los inversores

En el escenario de mínima, facturando 184 horas de trabajo en un año; cargando todos los costos, se recaudaría $165.780, con el mínimo de salario que el negocio paga ($260 por hora). No habría utilidad mínima.

Rentabilidad potencial

Al encontrar un mercado sin explotar, es probable que, si el desempeño del negocio es reconocido, se pueda expandir con rapidez, superando las metas previstas, incorporando más personal y más servicios.

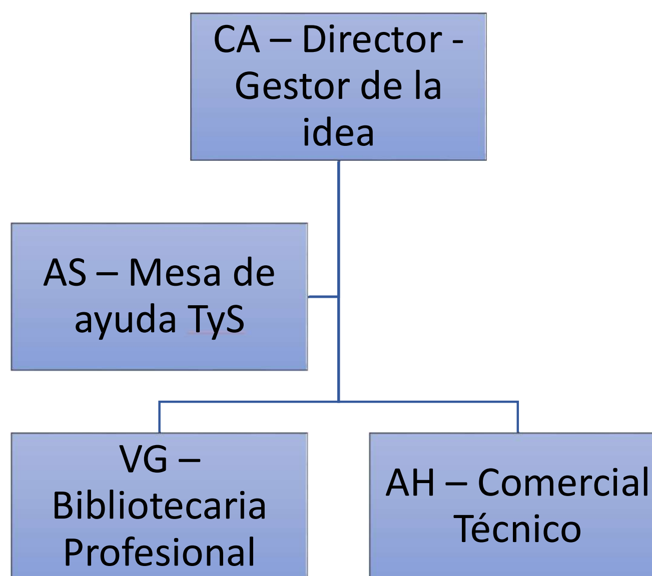
6. El equipo

- Organización

Miembros principales del negocio y sus roles

La empresa se basa en el concepto de consultoría profesional. La estructura legal fiscal es monotributista de prestación de servicios. Hay inscripciones y pagos mensuales a AFIP y API (Ingresos Brutos).

- Personal clave de dirección



Carlos Alegre (62), gestor de la idea. Con grados universitarios en bibliotecología, derecho y administración de empresas. Profesor y administrador universitario.

Valeria Gutiérrez (41), Bibliotecaria profesional, con veinte años de experiencia en bibliotecas. Especialista en procesos técnicos. Buen manejo en gestión de usuarios. Es la persona clave para la perdurabilidad del negocio por su perfil técnico y la facilidad de manejo de personas a cargo.

Andrea Herrera (31), analista de sistemas con formación en marketing. Tiene ocho años de experiencia en el área comercial técnico, en ventas, soporte postventa, implementación de sistemas y administración.

Abaham Schonfeld (20), estudiante de administración de empresas. Sólidos conocimientos en sistemas de administración y experiencia comprobada en soporte a usuario en computación.

- Plan de incorporaciones del personal

Se prevé alta rotación del soporte de mesa de ayuda; habrá que formar personal de manera continua.

La persona analista de sistema con perfil comercial es difícil de conseguir. Ella podría ser el personal clave para la empresa; sus características personales y su formación, hacen que pueda dirigir la empresa en estos momentos; puede sustituirse con un comercial con algún conocimiento en sistemas.

La bibliotecaria profesional con deseos de participar en el negocio es relativamente fácil de conseguir en el mercado. Actualmente, personas de alto potencial con este perfil están siendo subutilizadas. Por otra parte, cualquier compensación adicional está bien para quien tiene una posición asegurada en una organización burocrática.

El director debe apoyarse especialmente el personal con formación bibliotecaria y en la comercial técnica, ya que ese el meollo del negocio. El factor clave es confianza.

Es de esperar que todos los integrantes conozcan a cabalidad los servicios ofrecidos y que sepan de qué se tratan las preguntas de los usuarios y clientes, para resolverlas o, eventualmente, derivarlas.

- Perfiles, motivaciones

El buen trato, la generación de desafíos profesionales y una actividad creativa, acompañadas de la debida compensación, son factores motivacionales que atienden al desarrollo personal y a su trascendencia en la organización y en los clientes.

Los perfiles de dirección con formación técnica bibliotecaria; el profesional bibliotecario, el representante comercial y el apoyo técnico son necesarios para la primera etapa de tres años.

- Compensaciones de la dirección y propiedad

La dirección cobrará $300 por hora trabajada en los proyectos; algo similar al resto del personal. En el tercer año se prevé un retiro de las ganancias de la empresa equivalente a un tercio de la ganancia neta.

- Sistema de retribuciones e incentivos

En los primeros tres años la compensación será variable. Esta será en todos los puestos alrededor de los $260 a $300 por hora.

Para el representante técnico comercial se prevé una combinación de base fija y un variable por ventas. Ambos tipos se convierten en un equivalente a horas para facilitar la contabilidad y las proyecciones.

Para el personal de mesa de ayuda $260 es más que atractivo y permite elegir los mejores perfiles; reconociendo la alta rotación del puesto.

- ❖ Apoyo profesional de asesores y servicios

En la primera etapa de tres años se prevén gastos por servicios legales y contables, como así también honorarios en asesoramiento comercial.

7. El Plan Comercial

- ❖ Estrategia general de Marketing

Se prevé realizar posicionamientos en nichos de mercado donde los clientes tengan características y necesidades homogéneas. Para esto se hace necesario segmentar el mercado conforme a los siguientes criterios:

Demográfico: apuntar a bibliotecas o instituciones con personas a capacitar mayores 30 años, con habilidades en el uso de computadoras e inquietud cultural.

Geográfico: se concentra la oferta a la ciudad de Rosario y los municipios del Gran Rosario donde habitan 1.2 millones de personas.

Psicográfico: las personas mayores, con alto grado de sensibilidad social, lectoras y con ciertas habilidades tecnológicas, habituadas a utilizar Internet.

Comportamiento: los usuarios son personas de clase media, sin muchos recursos económicos y solidarias.

Segmentación de negocios: según el uso comercial o social; estudios profesionales y bibliotecas escolares y públicas.

Stakeholders o personas pertenecientes a grupos de interés: son los directivos de las instituciones donde funcionan bibliotecas, los voluntarios y los empleados de éstas; los usuarios y los padres de los chicos que acuden a diversas actividades, los funcionarios de los gobiernos nacional, provincial o municipal que tienen bibliotecas a cargo y los voluntarios y directivos de bibliotecas populares o de ONGs. Se hace necesario un trato diferencial con cada uno de ellos, conforme a sus intereses.

Objetivos:

Los objetivos establecidos en venta y crecimiento en el número de clientes y fidelización se relacionan con:

- Ventas y clientes: aumentar a 5 horas semanales las visitas a clientes y a posibles clientes.
- Administración del CRM Zoho; la persona encargada debe tener conocimientos de bibliotecología, además de buena relación comercial técnica.
- Administración del Sistema Contable, a los efectos de descargar tareas a los especialistas en temas de biblioteca, planificar, ejecutar y controles gastos y presupuesto.

Acciones:

- El primer objetivo se puede lograr incrementando el número de gestiones telefónicas, presentaciones en cámaras o asociaciones profesionales, uso de correo electrónico y administración del sitio Web o similar.

- Acceder y desarrollar una base de datos de bibliotecas objetivo; tomar contacto con ellas vía correo electrónico o *inmais* de redes sociales y generar *mailings* masivos.
- Comunicar la propuesta de capacitación y asesoramiento a municipios con bibliotecas públicas y a bibliotecas populares. Esta acción fue validada.
- Enviar propuestas en formato papel a los referentes del área cultural de los municipios. Esta acción se realizó con 15 municipios y trajo como consecuencia la demostración presencial en los municipios de Funes y de Puerto General San Martin. Hay que estudiar mejor esta acción porque no se sabe con certeza a quién se le envía la propuesta. El tiempo invertido en el seguimiento es alto.
- Enviar propuestas de servicios de gestión de información y bibliotecología a contactos profesionales que se han establecido a lo largo de los años. Recientemente se envió una breve propuesta de prestación de servicios profesionales a empresas con la que existen contactos. Casi todas respondieron que tendrían en cuenta el servicio; hay que estudiar cómo mejorar la propuesta para satisfacer una necesidad de cada organización.
- Ofrecer cursos de capacitación en entidades con las que el negocio tiene vínculos. Se ha ofrecido como como un curso de capacitación en la Agencia de Desarrollo Regional Rosario, en la Escuela de Educación de la Universidad Austral y en la Bolsa de Comercio de Rosario, como actividad de extensión. Aún no se concretó.

Mensaje de diferenciación*: catalogación social digital con calidad asegurada y ahorro en tiempo y dinero. Al alcance de todos, sin necesidad de conocimientos especializados. Adición de valor a la labor del personal de biblioteca, brindándole formación integral en el área y jerarquizando de la figura del profesional bibliotecario*.

A medida que aumenten las ventas, será necesario que personal especializado brinde soporte en bibliotecología, como así también, ver la posibilidad de delegar acciones comerciales y administrativas. Se pondrán los recursos de comunicación adecuados para lograr entrevistas de ventas.

Un sitio Web, un Blog, una página de Facebook o LinkedIn aumentará el conocimiento de los clientes y de los futuros clientes de los servicios que ofrece el negocio.

Se deberá estar presente en las actividades relacionadas con bibliotecología y afines, como son los congresos regionales y las ferias de libros.

Los clientes deben ver el servicio funcionando, por esa razón la intervención en el Municipio de San Lorenzo es especialmente valiosa; ya que se podrá ver un modelo y adaptarlo a las necesidades particulares.

❖ Clientes target

Conforme a lo expresado en el punto anterior, al tocar el tema de segmentación se intenta acceder a bibliotecas que no tengan instalado un SIGB o que lo tengan de manera precaria. Este cliente puede estar en:

- Bibliotecas públicas.
- Entidades educativas con bibliotecas escolares y áulicas.
- Organizaciones profesionales.
- Empresas y profesionales particulares.
- Asociaciones literarias.
- Libreros en ferias abiertas

❖ Política de precios

Se establece la siguiente política de precios basadas en ventas anteriores, con actualización por inflación y en valores referenciales del mercado de instituciones académicas públicas y privadas para sus cursos a la comunidad.

Curso de capacitación inicial en el SIGB (12 horas presenciales): $16.000. Cupo máximo: 12 participantes.

Hora de asesoramiento personal: $900. Se espera este servicio a la hora de colaborar confección de los registros, especialmente en el análisis y clasificación; como así también en el armado de los servicios de referencia.

❖ Canales de venta

✓ *Cómo se venderá*

El servicio es personalizado y se puede ofrecer a distancia con una dedicación constante. El principal canal para llevar el servicio al cliente es presencial, al menos en la primera etapa, hasta su consolidación.

Además, una vez capacitado el personal de biblioteca, se prevé la intervención directa virtual para cuestiones relacionadas con el conocimiento de bibliotecología, que exigen la participación de personal profesional.

Una vez que se haya tomado contacto con un posible cliente, se intenta realizar la entrevista y, si fuera posible una demostración ante quienes serán los usuarios.

Al cliente y al posible cliente se lo mantiene activo con pequeñas intervenciones, en ocasiones no relacionadas con el negocio, pero que provocan el acercamiento cada vez más personal.

❖ Política de servicio

Se ha de honrar siempre el **mensaje de diferenciación:** catalogación social digital con calidad asegurada y ahorro en tiempo y dinero; al alcance de todos, sin necesidad de conocimientos especializados.

Asimismo, se enfatiza el valor añadido a la labor del personal de biblioteca, brindándole formación integral en el área y jerarquizando la figura del profesional bibliotecario.

- ❖ Promoción y publicidad
- ✓ *Métodos de marketing específicos:*

1. Facebook: los clientes potenciales están en esta red social; es la más tradicional y difundida. Las bibliotecas chicas tienen un perfil aquí. Por ahora, parece un medio práctico para incluir novedades, tomar contactos y evacuar consultas. Primer objetivo: obtener 100 seguidores en dos meses.

2. LinkedIn: se puede jugar con actualizaciones en el perfil del titular que tiene cerca de 5000 contactos y es activo por otros motivos profesionales. Primer objetivo: obtener 800 visualizaciones y 5 recomendaciones en la primera acción.

3. Un blog que está enlazado con sus perfiles en las redes sociales. Ese blog o uno similar se puede desarrollar con facilidad y sin costo adicional. Como no tiene tráfico por sí mismo, habría que tener presencia en otros medios.

4. Material impreso: se ve la necesidad de impresión de tarjetas de presentación y carpetas para realizar propuestas.

5. En cada acción de capacitación y los servicios que queden registrados, se identificará la marca del negocio y los datos de contacto.

8. El Plan de Producción

- ❖ Ciclos de producción.

Los servicios se ofrecen habitualmente durante el año lectivo; se prevé un incremento de trabajo en el segundo semestre de cada año; como consecuencia de la idiosincrasia local de planificar actividades al principio de cada año para ser ejecutadas durante el mismo ciclo.

Capacidad de producción.

Conforme al escenario de planificación que se maneja, la capacidad de producción está relacionada con las horas disponibles para trabajar en el negocio por parte de los integrantes, ya que la compensación también se considera variable en base a las horas.

	Producción: Capacidad normal	**Capacidad vendida utilizada en Producción:**	**Capacidad utilizada en acciones de puesta en marcha; comerciales y administrativas**
Año 2019	380 horas	74 horas	100 horas
Año 2020	756 horas	248 horas	350 horas. Se prevé la incorporación de personal
Año 2021	2000 horas	1000 horas	750 horas. Se prevé dedicación a tiempo completo del titular e incorporación de personal

- Localización geográfica:

Para la capacitación presencial se prevé un radio de 50 km alrededor de la ciudad de Rosario. Se prevé la adopción de un campus virtual (Moodle) como herramienta de soporte y de posible capacitación a distancia.

- Equipamiento:

El equipamiento necesario está previsto y presupuestado; se trata tres computadoras de gama media, un scanner y un proyector. La inversión mayor está en servicios de Internet.

9. El Plan Financiero

❖ Estado de resultados. Proyectado a tres años.

	2019		2020		2021	
Ingresos:						
Ventas brutas	93.000		244.000		780.000	
Devoluciones y						
Menos: previsiones	0		0		0	
Ventas netas		93.000		244.000		780.000
Costo de las ventas						
Mano de obra directa	19.240		64.480		260.000	
Gastos indirectos	2.960		9.920		40.000	
Costo de las ventas		22.200		74.400		300.000
Ganancia (pérdida) neta		70.800		169.600		480.000
Gastos:						
Publicidad	2.000		4.000		4.000	
Amortización	20.000		40.000		40.000	
Mano de obra contratada	4.000		4.000		4.000	
Varios	4.000		6.000		10.000	
Gastos operativos	3.600		3.600		3.600	
Contabilidad y Legales	4.000		4.000		4.000	
Alquileres	0		0		32.000	
Impuestos	3.793		21.136		37.400	
Teléfono & Internet	8.000		40.000		88.000	
Viajes	4.000		8.000		9.320	
Servicios públicos	6.000		6.000		6.000	
Total de gastos		59.393		136.736		238.320
Ganancia (pérdida) neta		11.407		32.864		241.680
Otros ingresos						
Ingresos por intereses	0		0		0	
Total de otros ingresos		0		0		0
Ganancia (pérdida) neta		**11.407**		**32.864**		**241.680**
Retiro del propietario (dividendos)					80.000	
Ajustado a retenido		**11.407**		**32.864**		**161.680**

Supuestos para el Estado de Resultados proyectado

Objetivos a tres años:

1. Ventas por $ 780,000 en el tercer año. Se calcula una merma en el precio de las 1000 horas vendidas, en razón de las ofertas.

2. Clientes en asesoramiento: 10. El 20% de esos clientes generarán el 80% de las ventas, por lo que se hace necesario un plan de fidelización y otro se captación de nuevos clientes.

3. Estructura de Recursos Humanos: incorporar los servicios persona de IT y de dos bibliotecarios.

4. Desarrollo de una página Web con listas de distribución para informar a los clientes y futuros clientes.

5. Establecer un espacio físico de trabajo y atención. Ver la posibilidad de alquilar o compartir espacios de trabajo ("coworking").

Tabla de precios:
Curso de capacitación: $16.000 (12 horas).
Hora de asesoramiento $900.

Costos variables:
Costo de hora $300: esto es salario 260 hora + 40 de servicios variables. Todo el costo es variable.

Año 1: supone ventas por 74 horas.
Ventas año 1: dos cursos de 12 horas y tres asesorías de 50 horas. 24 + 50 = 74.
Impuestos: $3793 (Monotributo e Ingresos Brutos).

Año 2: supone ventas por 248 horas 4 cursos de 12 horas y 528 horas de asesoría. 48 + 200 = 248.
Supone incorporación de personal.
Pago de Internet.
Impuestos: $21.136 (Monotributo e Ingresos Brutos).

Año 3: supone ventas por 1000 horas. 6 cursos de 12 horas más 740 de asesoría. 72 + 740 = 1000. Hay ofertas.
Supone incorporación de personal, Internet y alquiler de local.
Dedicación completa del titular.
Impuestos: $37.400 (Monotributo e Ingresos Brutos).

A la hora del cálculo del Impuesto a las Ganancias se debe tener en cuenta la figura jurídica la organización. Asimismo, se debe indicar la alícuota correspondiente.

En este caso se supone que en tres años conservará su calidad de Monotributista y la misma responsabilidad frente al impuesto provincial de Ingresos Brutos.

La alícuota correspondiente a AFIP para Monotributo se extrajo de sitio web de AFIP
http://www.afip.gob.ar/monotributo/categorias.asp

La alícuota correspondiente a Ingresos Brutos de la provincia de Santa Fe en API en
https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/211373/(subtema)/102284

❖ Flujo de efectivo. Proyectado a tres años.

	Pre Inicio	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Total Estimado
Ventas					
Ingreso					
Total Ingreso por Ventas		**93,000**	**244,000**	**780,000**	**1,117,000**
Costos Variables					
Mano de obra directa		19,240	64,480	260,000	343,720
Gastos indirectos					
Otros (Especificar)		2,960	9,920	40,000	
Total Costos Variables		**22,200**	**74,400**	**300,000**	**396,600**
Contribucion Marginal		**70,800**	**169,600**	**480,000**	**720,400**
Costos Fijos					
Mano de obra contratada		4,000	4,000	4,000	12,000
Gastos operativos		3,600	3,600	3,600	10,800
Publicidad		2,000	4,000	4,000	10,000
Auto, viajes		4,000	8,000	9,320	21,320
Alquileres		0	0	32,000	32,000
Telefono e Internet		8,000	40,000	88,000	136,000
Servicios públicos		6,000	6,000	6,000	18,000
Total Costo Fijos		**27,600**	**65,600**	**146,920**	**240,120**
Otros Costos					
Contabilidad y Legales		4,000	6,000	6,000	16,000
Monotributo e Ingresos Bruto		3,792	21,136	37,400	62,328
Varios		4,000	6,000	10,000	20,000
Otros Costos	74,352				74,352
Ingresos Brutos	0	0	0	0	0
Depreciación		0	0	0	0
Total Otros Costos	**74,352**	**11,792**	**33,136**	**53,400**	**172,680**
Utilidad antes de de Impuestos Gana		**31,408**	**70,864**	**279,680**	
Impuesto a las Ganancias		**0**			**0**
Utilidad después de Impuestos Gana		**31,408**	**70,864**	**279,680**	
Inversion					
A invertir	**74,352**	0	0	0	**0**
Total Inversión	**74,352**	**0**		**0**	**74,352**
Flujo de Fondos	**-74,352**	**31,408**	**70,864**	**279,680**	**307,600**

No incluye amortización por ser un flujo de efectivo.

❖ Cálculo y gráfico del Punto de Equilibrio.

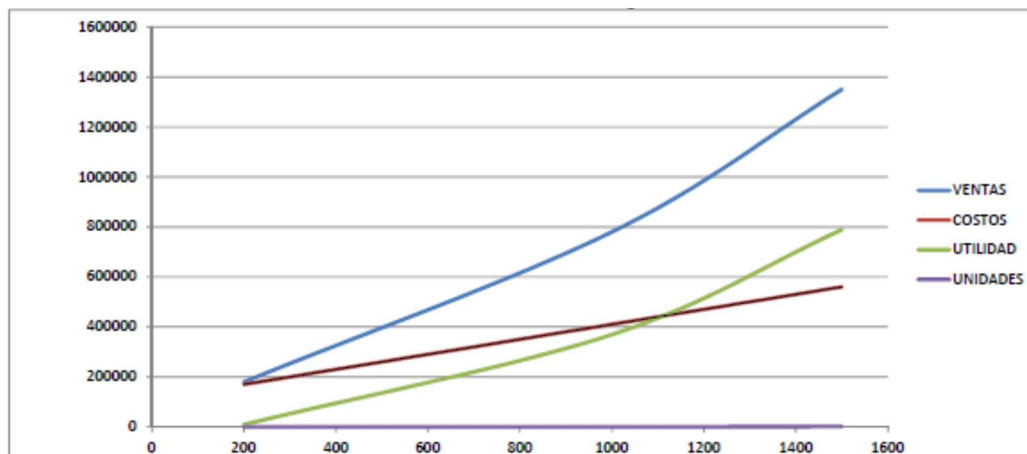
Nombre producto:	Hora de asesoramiento o capacitación	Precio Unitario / hora	$ 900,00

Costos Fijos	
Descripción	Valor
Alquiler	32.000
Publicidad	2.000
Teléfono Internet	2.200
Mano de obra contratada	4.000
Contabilidad y Legales	4.000
Servicios públicos	6.000
Impuestos	37.400
Gastos operativos	3.600
Varios	10.000
Viajes	9.320
COSTO FIJO	$ 110.520

Costo Variable Unitario			
Descripcion	Valor	Cantidad	Importe
Servicios técnicos / costo por hora	$ 300,00	1,00	$ 300,00
		COSTO VARIABLE	$ 300,00

PUNTO EQUILIBRIO	184,2	Unidades / horas de servicios	$ 165.780	Unidades / en pesos

Unidades a producir / horas		1000,00
VENTAS TOTALES	COSTOS TOTALES	UTILIDAD TOTAL
$ 780.000	$ 410.520	$ 369.480



❖ Retorno para los inversores.

Tasa de descuento: 40% calculada en base a la utilizadas por el Banco de la Nación para líneas de créditos para emprendedores. El proyecto soporta una tasa de descuento de 115%
VAN: $166.232
TIR: 1.13
Plazo de recupero de la inversión: aproximadamente 18 meses.

10. El cronograma

El negocio ya está funcionando. Todos los servicios están listos para ser ofrecidos. Se considera el momento actual como etapa de lanzamiento y de experimentación.

Se ha realizado un escenario de planificación y pronóstico a ocho años, con cuatro etapas de ejecución. En los próximos tres años se espera cumplir con la primera etapa

Primera etapa: desarrollo y penetración del mercado de la capacitación en la utilización del SIGB. Formación de nuevos colaboradores, compañeros de profesión. En esta primera etapa, se prevé que también se brinden servicios propios de bibliotecología: catalogación, servicios de referencia y otra actividad complementaria.

- Desarrollo y penetración del mercado: la experiencia se vaya adquiriendo en las diversas instancias de capacitación amenguará el costo de aprendizaje de los capacitadores y se conocerán mejor el mercado y la didáctica para cada segmento. Por otro lado, se buscará intensificar la prestación de servicios técnicos en donde se hayan brindado las capacitaciones
- Formación de nuevos colaboradores: tiene que haber siempre, al menos dos personas en el negocio con sólidos conocimientos del SIGB. Es de esperar que del personal capacitado surjan nuevos interesados en formar parte de la empresa.
- Se hace necesario que el personal con perfil bibliotecario pueda ser reemplazado sin gran trastorno para el negocio. Para eso, es necesario tener un grupo de compañeros de profesión interesados en el participar en el negocio.

Segunda etapa: incorporar la capacitación en otros SIGB ya desarrollados y funcionando en el país; se necesitará el asesoramiento de personal de IT y de bibliotecólogos con experiencia, quienes asumirán los servicios técnicos y las actividades de referencia general.

Tercera etapa: establecer un organigrama, describir las funciones, escribir políticas y procedimientos, como así también, adaptar la organización jurídica formal adecuada al volumen de la actividad.

Cuarta etapa: buscar inversores apalancar para el crecimiento de la empresa. Se prevé un cambio en la dirección.

________________________ **Final del Plan de Negocios** ________________________

Datos de contacto:

Carlos Alberto Alegre

DNI 12.324.368

c.a.alegre@gmail.com

WhatsApp / Celular +54 9 341 3451850

Teléfono fijo: 0341 522 3072

Domicilio: Paraguay 1950 – S2000FZF Rosario, Santa Fe.